

بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی از طریق نقش میانجی آوا و سکوت سازمانی در بانک‌های تجاری

مجتبی فرخ^{۱*}، غلامحسین مسلمانی نوش آبادی^۲

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

پذیرش: ۱۳۹۶/۵/۴

دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۱۱

چکیده

امروزه حفظ و ارتقاء تعهد سازمانی کارکنان به یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌های کنونی تبدیل شده است؛ بنابراین این تحقیق در صدد بررسی تأثیر عدالت سازمانی و نقش میانجی سکوت و آوا سازمانی بر تعهد کارکنان است. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان بانک‌های تجاری شهر تهران، قم و شیراز تشکیل می‌دهد. برای گردآوری داده‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و پرسش‌نامه استفاده شد. از پرسش‌نامه‌های توزیع‌شده بین کارکنان ۲۱۰ پرسش‌نامه برگشت داده شده است. پایایی و روایی پرسش‌نامه‌ها با به‌کارگیری آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس توسعه‌یافته مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت و از نظرات خبرگان و متخصصان آشنا با موضوع برای تأیید روایی محتوی استفاده شد. آزمون مدل مفهومی نیز به روش معادلات ساختاری انجام شد. نتایج نشان می‌دهد که تمام مسیرها از عدالت سازمانی از طریق متغیر میانجی آوا و سکوت سازمانی به تعهد سازمانی معنی‌دار بوده و روابط بین آن‌ها تأیید می‌شود. می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه‌گذاری بر عدالت سازمانی در کنار مدیریت آوا و سکوت سازمانی می‌تواند به بهبود تعهد کارکنان کمک کند.

کلید واژگان: تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، آوا سازمانی، سکوت سازمانی

۱- مقدمه

امروزه سازمان‌ها به دلیل تغییرات گسترده‌ای که در جهان روی می‌دهد تقاضای فزاینده‌ای برای نوآوری، مشارکت و مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی دارند. این تغییرات به دلیل تغییرات سریع و مداوم فناوری، رقابت فزاینده بین سازمان‌ها، انتظارات بالای مشتریان و تمرکز بیشتر بر کیفیت محصولات است. علاوه بر آن در چنین محیطی برای بقاء سازمان‌ها نیاز به افرادی داریم که در برابر چالش‌های سازمانی مسئول و متعهد بوده و از تسهیم اطلاعات و دانش نهراسند و روی عقاید خود و تیمشان پافشاری کنند. با بررسی سیاست‌ها و رویه‌های واحدهای منابع انسانی در چند بانک خصوصی و دولتی بانک‌های ایران، نشان‌دهنده اهمیت حفظ و نگهداشت کارکنان در سایه ایجاد تعهد و وفاداری به بانک‌هاست، و مدیران بانک‌های خصوصی و دولتی با ارائه خدمات مختلف سعی در ایجاد و تقویت تعهد کارکنان خود هستند. با نگاه به سیاست‌های تشویقی و انگیزشی بانک‌ها در قبال کارکنان و ارائه تسهیلات رفاهی به اهمیت نقش تعهد سازمانی در مدیریت امور کارکنان پی برده می‌شود؛ بنابراین برای این منظور لازم است بانک‌ها عوامل تأثیرگذار در بهبود تعهد سازمانی را شناسایی کرده تا بتوانند بر آن اساس سیاست‌های مناسب و درخوری را برای بهبود عملکرد سازمانی اتخاذ کنند. با توجه به اهمیت بالای تعهد سازمانی برای بسیاری از بانک‌های تجاری، عوامل مؤثر بر ارتقاء آن در کانون توجه قرار گرفته است. رعایت عدالت نسبت به کارکنان بانک یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در ارتقاء سطح تعهد سازمانی و در نتیجه حفظ و بهبود رضایت کارکنان است. در صورت برخورد عادلانه با کارکنان آن‌ها نیز به سازمان متعهد شده و خود را در برابر نتایج سازمانی مسئول خواهند دانست.

عدالت سازمانی پیش‌بینی‌کننده بسیاری از متغیرهای سازمانی است که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به ارتقاء آوای سازمانی و بهبود عملکرد و مشارکت کارکنان و در نتیجه افزایش تعهد سازمانی اشاره کرد [۱]. افراد در سازمان اغلب دارای ایده‌ها، نظرات و اطلاعاتی برای ارائه روش‌های سازنده در بهبود کار و سازمان خود هستند. این کارکردها بیان‌کننده مفهومی به نام آوای سازمانی هستند. برخی افراد این ایده‌ها را ارائه و برخی دیگر ایده‌ها، نظرات و اطلاعات خود را مسکوت نگاه داشته و سکوت می‌کنند. ابراز ایده‌ها (آوای سازمانی) یا مضایقه از ارائه آن‌ها (سکوت سازمانی) ممکن است به لحاظ رفتاری، دو فعالیت متضاد به نظر برسند، زیرا

سکوت مستلزم صحبت نکردن است در حالی که آوا نیازمند بیان مسائل و مشکلات موجود در سازمان است، اما واقعیت آن است که سکوت ضرورتاً پدیده‌ای در تقابل با آوای سازمانی نیست. در حقیقت تفاوت بین سکوت و آوا در سخن گفتن نیست، بلکه در انگیزه افراد در خودداری از ارائه اطلاعات، ایده‌ها و نظرات آن‌هاست. با توجه به این‌که ادراک بی‌عدالتی در سازمان‌ها موجب از بین رفتن انگیزه کارکنان برای بیان ایده‌ها و نظرات خود و در نتیجه سکوت سازمانی می‌شود [۸؛ ۲]، و سکوت و آوای سازمانی نیز به ترتیب موجب تضعیف و تقویت تعهد سازمانی می‌شود [۸؛ ۳]، در این پژوهش با ترسیم مدل مفهومی نقش عدالت و سکوت و آوای سازمانی در بهبود تعهد سازمانی کارکنان بانک‌های تجاری بررسی و آزمون می‌شود تا در صورت اثبات آن مدیران بتوانند از طریق رعایت عدالت سازمانی و تلاش در جهت بهبود آوای سازمانی و تضعیف سکوت سازمانی گامی مؤثر در جهت بهبود تعهد و وفاداری کارکنان در بانک‌های تجاری بردارند. با توجه به نوع الگوی مفهومی این روش تحقیق از نوع توصیفی و از شاخه همبستگی است.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱- تعریف سکوت سازمانی

پینتر و هارلوس سکوت کارکنان را به صورت مضایقه کردن کارکنانی سازمانی از بیان خالصانه عقاید خود درباره وضعیت سازمانی بیان نموده‌اند [۴]. موریس و میلیکان در مفهوم سکوت بیان می‌کنند «سکوت سازمانی یک پدیده ساختاریافته اجتماعی است که در یک سطح سازمانی ایجاد شده و ویژگی‌های سازمانی زیادی به آن تأثیرگذار است». این ویژگی‌های سازمانی همچون فرآیندهای تصمیم‌گیری، فرآیندهای مدیریت و یا فرهنگ به تعریف رفتار سکوت برای هر کارمند براساس چگونگی درک آن می‌انجامد. موریس و میلیکان بیان می‌کنند هنگامی که بیشتر اعضای یک سازمان درباره موضوعات و مسائل سازمانی ساکت بمانند، سکوت به یک رفتار گروهی تبدیل می‌شود که این پدیده سکوت سازمانی نامیده می‌شود [۵]، همچنین آن‌ها سکوت سازمانی را به عنوان پدیده جمعی تعریف کرده‌اند و معتقدند هنگامی که اکثر اعضای سازمان می‌خواهند درباره مسائل سازمانی سکوت پیشه کنند، سکوت یک رفتار جمعی شده و به عنوان سکوت سازمانی مطرح می‌شود [۶]. وان داین سکوت سازمانی را به

صورت «مضایقه آگاهانه کارکنان از بیان ایده‌ها مرتبط با کار، اطلاعات و عقاید» می‌داند [۷]. در واقع سکوت سازمانی یک فرایند سازمانی نامؤثر است که هزینه‌ها و تلاش‌ها را ضایع کرده و می‌تواند اشکال متفاوتی مانند سکوت جمعی در جلسات، سطح پایین عدم مشارکت در طرح پیشنهاد، سطح پایین بیان نظرات به صورت جمعی و... بگیرد [۸]. سکوت سازمانی شامل جلوگیری از توسعه و یادگیری مؤثر سازمانی توسط مسدود کردن بازخور منفی و تسهیم اطلاعات است. این بازخوردها و اطلاعات نشان‌دهنده این است که اقدامات جاری تا چه حدی براساس برنامه‌ها اجرا می‌شوند [۵].

با وجود این‌که امروزه سکوت سازمانی در بسیاری از سازمان‌ها نفوذ کرده است، اما هنوز مفهوم سکوت سازمانی جدید بوده و تحقیقات دانشگاهی کمی در مورد آن صورت گرفته شده است. سه نوع انگیزه مرتبط با سکوت و آوا وجود دارد. این سه نوع انگیزه در کارمندان (انگیزه‌های خود حفاظتی، انگیزه کنارگیرانه، انگیزه دیگرخواهانه) منجر به سه نوع سکوت یا آوا (سکوت یا آوای مطیع، سکوت یا آوای تدافعی و سکوت یا آوای نوع دوستانه) می‌شود که انگیزه‌ها خود نشأت گرفته از دو گونه رفتارهای انفعالی و رفتارهای غیرمنفعلا نه (فعالانه) است (جدول ۱).

جدول ۱ انگیزه‌های کارمندان به عنوان ویژگی‌های اصلی سکوت و آوای سازمانی [۹]

ماهیت عمومی رفتار	انگیزه‌های اساسی کارمند	نوع خاص رفتار
کارمند منفعل است	کناره‌گیری (تسلیم)	سکوت مطیع
		آوای مطیع
کارمند فعال (غیر منفعل) است	خودحمایتی (ترس)	سکوت تدافعی
		آوای تدافعی
	دیگرخواهانه (تشریک مساعی)	سکوت نوع دوستانه
آوای نوع دوستانه		

انواع سکوت سازمانی

سکوت مطیع^۱

هنگامی که اکثریت افراد، فردی را به عنوان فرد ساکت نام می‌نهند، منظور آن‌ها اغلب آن

است که وی به طور فعال ارتباط برقرار نمی‌کند. سکوت حاصل از این نوع رفتار سکوت مطیع نام دارد و به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه براساس تسلیم و رضایت دادن به هر شرایطی اطلاق می‌گردد. برای مثال یک کارمند عقیده‌اش را برای تغییر بیان نکند به این دلیل که این عقیده را دارد که حرف زدن بیهوده و احتمال ایجاد تغییر کم است. همین طور یک کارمند ممکن است عقیده‌اش را به دلیل خود ارزیابی پایین درباره ظرفیت شخصی خود برای تأثیر گذاری روی موقعیت بیان نکند [۹]؛ بنابراین سکوت مطی نشان از رفتار کناره‌گیرانه دارد [۱۰] که بیشتر حالت انفعالی دارد تا حالت فعال داشته باشد. از ویژگی‌های رفتاری افراد دارای این سکوت می‌توان مشارکت کم، اهمال، مسامحه، غفلت و رکود را نام برد.

سکوت تدافعی^۲

پیندر و هارلوس از واژه «سکوت خاموش» برای توصیف خودداری کردن افراد از بیان نظرات براساس ترس شخصی از نتیجه صحبت کردن استفاده کرد [۴]. موریسون و میلکن بر احساسات شخصی از ترس به عنوان یک محرک کلیدی برای سکوت سازمانی تأکید می‌کند [۵]. انگیزه این نوع سکوت احساس ترس در فرد از ارائه اطلاعات است. در واقع گاهی ممکن است افراد به دلیل محافظت از موقعیت و شرایط خود (انگیزه خودحفاظتی) به خودداری از ارائه ایده‌ها، اطلاعات یا نظرات مربوطه بپردازند. این نوع سکوت بر عکس سکوت مطیع بیشتر حالتی غیرانفعالی دارد.

سکوت نوع دوستانه^۳

سکوت نوع‌دوستانه مبتنی بر ادبیات رفتار شهروندی سازمانی است و عبارت از امتناع از بیان ایده‌ها، اطلاعات و یا نظرات مرتبط با کار با هدف سود بردن دیگر افراد در سازمان است و براساس انگیزه‌های نوع‌دوستی، تشریک مساعی و همکار است [۹]. سکوت نوع‌دوستانه، تعمدی و غیرمنفعله است و اساساً روی دیگران تمرکز می‌کند [۱۱]. برای نمونه مدیر پروژه‌ای ممکن است برای جلب نظر و مشارکت کارکنان از ارائه برخی اطلاعات و ریسک‌های پروژه خودداری کند.

تعریف آوای سازمانی^۲

ادبیات مدیریت شامل دو مفهوم اصلی در مورد آواست. رویکرد اول استفاده از واژه آوا

برای توصیف رفتار صحبت کردن مانند زمانی که کارمندان به صورت فعال پیشنهادهایی را برای تغییر ارائه می‌کنند [۱۲]. رویکرد دوم استفاده از واژه آوا برای توصیف رویه‌هایی که قضاوت عادلانه را افزایش می‌دهد و شرکت کارکنان در تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند [۱۳]؛ [۱۴]. اگرچه هر دو تعریف از آوا شایسته هستند و مباحث مهم مدیریتی را بررسی می‌کنند، اما در ادامه از مفهوم اول آوا استفاده می‌کنیم که به سه دسته تقسیم می‌شود.

انواع آوای سازمانی

آوای نوع دوستانه^۵

اکثریت قریب به اتفاق نظرات پژوهشگران در مورد آوا، آن را به عنوان رفتاری با نیت و قصد مثبت در نظر می‌گیرند. آوای نوع‌دوستانه یعنی بیان نظرات، اطلاعات و عقاید مرتبط با کار که براساس انگیزه همکاری است. تمرکز اولیه آن سود رساندن به دیگران از جمله سازمان است. آوای نوع‌دوستانه از لحاظ عمدی و غیرمنفعل بودن شبیه سکوت نوع‌دوستانه است [۹].

آوای تدافعی^۶

برای توصیف آوای تدافعی از مفهوم‌سازی سکوت مطیع (سکوت براساس عدم توانایی در ایجاد تفاوت در شرایط موجود) و سکوت تدافعی (سکوت براساس ترس) که به ترتیب شبیه آوای مطیع و آوای تدافعی است کمک می‌گیریم. انگیزه ویژگی کلیدی است که آوای تدافعی را از آوای نوع‌دوستانه متمایز می‌کند. آوای نوع‌دوستانه بر پایه انگیزه همکاری و نوع‌دوستانه است، اما در مقابل آوای تدافعی مبتنی بر خود حفاظتی است [۹]. سچلنکر و ویگولد رفتار خود حفاظتی را به عنوان تصمیم‌گیری امن و ایمن، قبول مسئولیت شخصی کمتر و نسبت دادن وقایع به عوامل خارجی تعریف می‌کنند؛ بنابراین اگر کارمند نگران عواقب تنبیهی به عنوان نتیجه بحث در مورد مشکلات را داشته باشد، عموماً از طریق رفتار تدافعی واکنش نشان می‌دهد. این می‌تواند شامل پاسخ قاطعانه و یا تلاش برای تغییر توجه و سرزنش و انتقاد از دیگران از طریق آوای تدافعی باشد [۹].

آوای مطیع^۷

آوای مطیع با توجه به انگیزه‌های به وجود آورنده آن، بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات براساس احساس تسلیم است. این نوع آوا رفتاری غیرمشارکتی مبتنی بر این احساس در فرد

است که او قادر به ایجاد تغییر در شرایط نیست [۹]. در جدول ۲ این سه نوع انگیزه در سکوت و آوای سازمانی به همراه مثال‌هایی نشان داده شده است.

جدول ۲ مثال‌هایی از انواع خاص سکوت و انواع خاص آوای سازمانی [۹]

نوع انگیزه کارمند	سکوت کارمند امتناع عمدی از بیان ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار	آوای کارمند بیان عمدی ایده‌ها، اطلاعات و نظرات مرتبط با کار
رفتار کناره‌گیرانه براساس تسلیم، احساس ناتوانی در ایجاد تغییر	سکوت مطیع مثال‌ها: خودداری از بیان ایده‌ها به دلیل تسلیم بودن در مقابل شرایط، حفظ ایده‌ها نزد خود به دلیل خود کارآمدی کم در ایجاد تغییر	آوای مطیع مثال‌ها: بیان ایده‌های حامی و پشتیبانی‌کننده براساس تسلیم بودن در مقابل شرایط، موافقت با گروه به دلیل خود کارآمدی کم در ایجاد تغییر
رفتار خودحفاظتی براساس ترس، احساس نگرانی و در خطر بودن	سکوت تدافعی مثال‌ها: خودداری از ابراز اطلاعات به دلیل مشکلاتی ناشی از ترس، کتمان حقایق به منظور محافظت از خود	آوای تدافعی مثال‌ها: بیان ایده‌هایی که توجه فرد را به دلیل ترس به جای دیگری معطوف می‌دارد، ابراز ایده‌هایی که توجه افراد را به منظور حفظ خود در برابر دیگران معطوف می‌دارد
رفتار دیگرخواهانه براساس نوع دوستی، احساس تشریک مساعی و نوع دوستی	سکوت نوع‌دوستانه مثال‌ها: خودداری از ارائه اطلاعات محرمانه به دلیل همدستی و تعاون، حفاظت از دانش اختصاصی برای سود رساندن به سازمان	آوای نوع‌دوستانه مثال‌ها: بیان راه‌حلی برای مشکلات براساس همدستی و تعاون، بیان نظرات سازنده برای تغییر به منظور سود رساندن به سازمان

عدالت

عدالت میزان انصاف و برابری است که یک مشتری طی یک تماس خدماتی ادراک می‌کند [۱۵]. راولس عدالت را نخستین خاصیت سازمان‌های اجتماعی می‌داند. مطالعه در مورد عدالت با کار آدامز^۸ (۱۹۶۳) بر تئوری برابری آغاز شد. واژه عدالت سازمانی در ادبیات سازمان و مدیریت ابتدا توسط گرینبرگ^۹ به کار گرفته شده است [۱۶، ص ۵۸]. به نظر گرینبرگ عدالت سازمانی با ادراک کارکنان از انصاف کاری در سازمان مرتبط است. ادراک کارکنان از برابری

و چگونگی برخورد منصفانه می‌تواند سایر متغیرهای مرتبط در کار را تحت تأثیر قرار دهد [۱۷، ص ۱۳۵۲]. تحقیقات بازاریابی هم نشان می‌دهد که بین نابرابری و عدم رضایت مشتری همبستگی مثبت وجود دارد [۱۸، ص ۶۰]. فرناندس و وامله^۱ (۲۰۰۶) بیان کردند که عدالت سازمانی به رفتارهای منصفانه و عادلانه سازمان‌ها با کارکنانشان مربوط می‌شود و معمولاً دربرگیرنده سه جزء متفاوت است که عبارت از عدالت مراوده‌ای، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی است [۱۹]. در ادامه این ابعاد توضیح داده خواهد شد.

ابعاد عدالت

عدالت مراوده‌ای

عدالت مراوده‌ای در اوایل دهه ۱۹۹۰ مد نظر محققان عدالت سازمانی قرار گرفت. عدالت مراوده‌ای بر ادراک کیفیت رفتار بین فردی در طی اجرای رویه‌ها اشاره دارد [۲۰، ص ۱۱۸]. عدالت رویه‌ای مطرح می‌کند که کیفیت رفتار بین شخصی در طول اجرای رویه‌ها در تعیین قضاوت‌های انصاف مهم و مؤثر است. توجیه یا توضیحات ارائه شده در درک انصاف مؤثر است و احتمال این‌که رویه‌های تصمیم‌گیری منصفانه نگریسته شود، را افزایش می‌دهد [۲۱، ص ۹۱۳]. این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های ارتباطی کارکنان با مشتریان همچون ادب، صداقت و احترام در طول تعامل است [۱۷، ص ۱۳۵۲]. عدالت مراوده‌ای زمانی در مطالعات رضایت مشتری مورد توجه قرار گرفت که نابرابری یا کوتاهی در انجام خدمت مطرح شد. تحقیقات بسیاری در بازاریابی انجام شده که همگی یکی از عوامل رضایت‌مندی مشتری را عدالت مراوده‌ای و کوتاهی کارکنان در واکنش مناسب به مشتریان بیان کرده‌اند [۲۲، ص ۵۶].

عدالت رویه‌ای

لازمه عدالت رویه‌ای عواملی است که باعث می‌شود مشتری بر فرایند انجام کار نظارت داشته باشد و احساس کند که بانک برای او ارزش قائل است [۲۳، ص ۶۱]. در تحقیقات بازاریابی خدماتی از عدالت رویه‌ای به عنوان معیار سنجش انصاف و برابری استفاده شده است. به طور کلی وقتی که رویه‌های ناعادلانه به نتایج و پیامدهای ضعیف‌تر منجر می‌شود، احتمال کاهش رضایت مشتری افزایش پیدا می‌کند [۲۴، ص ۶۶]. فرایند انجام خدمات باید براساس شناخت واقعیت‌ها، بررسی امکانات و محدودیت‌ها و شرایط عرضه و تقاضای خدمت



تنظیم شود. سادگی، سهولت فرایند خدمات سبب می‌شود تا مشتریان آرامش بیشتری داشته باشد و راضی‌تر شوند.

عدالت توزیعی

عدالت توزیعی بیانگر ادراک کارکنان از میزان رعایت در توزیع و تخصیص منابع و پاداش‌هاست. به عبارت دیگر عدالت توزیعی حدی است که افراد پاداش‌ها را با عملکردشان مرتبط می‌دانند. البته باید توجه داشت که عدالت توزیعی فقط محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها نمی‌شود، بلکه مجموعه گسترده‌ای از پیامدهای سازمانی از قبیل ارتقاء، پاداش، تنبیه، برنامه‌های کاری، مزایا و ارزیابی عملکرد را نیز دربرمی‌گیرد [۲۵، ص ۲۴]. محققان دریافته‌اند که کارمندان در پی به دست آوردن آنچه هستند که مدنظر دارند که این همان عدالت توزیعی است. تحقیقات سازمانی در مورد عدالت توزیعی نشان می‌دهد که ادراک افراد از انصاف در نتایج بر طرز تلقی‌ها و رفتارهایی مانند رضایت کارکنان، تعهد سازمانی و وفاداری مؤثر است [۲۶، ص ۸۰۶]. مطالعات نشان می‌دهد که بین عدالت توزیعی و رضایت مشتریان ضریب همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد [۲۷، ص ۲۹].

تعهد سازمانی

صاحب‌نظران و متخصصان علم مدیریت تعاریف متعددی از تعهد سازمانی ارائه کرده‌اند. گاوتم و همکاران تعهد سازمانی را نگرش یا جهت‌گیری نسبت به سازمان که هویت فرد را به سازمان مرتبط می‌سازد، تعریف کرده‌اند [۲۸]. می‌یر و همکاران نیز تعهد را تمایل افراد به صرف انرژی و وفاداری خویش به نظام اجتماعی تعریف می‌کنند [۲۹]. همچنین به زعم رابینز تعهد سازمانی حالتی است که فرد سازمان را معرف خود می‌داند و آرزوی باقی ماندن در سازمان را دارد [۳۰]. دری و ایورسون تعهد سازمانی را درجه وفاداری فرد به سازمان تعریف نموده‌اند [۳۱]. دو دیدگاه در مورد تعهد سازمانی وجود دارد.

دیدگاه اول: تعهد سازمانی را امری نگرشی یا عاطفی می‌داند. براساس این دیدگاه تعهد سازمانی عبارت از دل‌بستگی و علاقه قوی به سازمان و تعیین هویت با آن است؛ از نظر مفهومی دست کم سه عامل می‌توان برای آن در نظر گرفت که شامل پذیرش و اعتقاد قوی به هدف‌ها و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش زیاد برای تحقق هدف‌های سازمان و تمایل شدید به باقی ماندن و عضویت در سازمان است [۳۲].

دیدگاه دوم: تعهد سازمانی را امری رفتاری و این نوع تعهد را تعهد حسابگرانه تلقی می‌کند. در این دیدگاه افراد به دلیل مزایا و منافع که دارند و سرمایه‌گذاری‌هایی که در سازمان کرده‌اند به سازمان دل‌بسته می‌شوند [۳۳].

می‌یر و آلن در مطالعاتی که انجام داده‌اند با تفکیک دو بُعد نگرشی و رفتار تعهدی برای هر یک از ابعاد تعهد سازمانی تعاریف متفاوتی ارائه کرده‌اند. آن‌ها تعهد عاطفی و تکلیفی را با بُعد نگرشی و تعهد مستمر را با بُعد رفتاری تعهد مطابقت داده‌اند [۳۴]. در نتیجه به زعم می‌یر و آلن ابعاد تعهد سازمانی عبارت است از:

تعهد عاطفی: وابستگی عاطفی کارکنان به تعیین هویت با سازمان و درگیر شدن در فعالیت‌های سازمانی.

تعهد مستمر: تمایل به انجام فعالیت‌های مستمر براساس تشخیص فرد از هزینه‌های مرتبط با ترک سازمان.

تعهد تکلیفی (هنجاری): افراد در سازمان می‌مانند، چون احساس می‌کنند باید بمانند و نباید آن را ترک کنند [۲۹].

توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی

مرور ادبیات بالا بیانگر این تئوری است که سکوت و آوای سازمانی می‌توانند جزء مهم‌ترین عواملی باشند که روی تعهد تأثیر گذار هستند. نوآوری این تحقیق در نظر گرفتن متغیرهای میانجی سکوت و آوای سازمانی در رابطه بین عدالت و تعهد سازمانی در سیستم بانکی و سیاست‌گذاری بر پایه مؤلفه‌های مرتبط با آن‌ها بوده است تا با ارتقای این مؤلفه‌ها مسیر تحقق تعهد کارکنان در صنعت بانکداری هموارتر شود.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی تأثیر مثبت دارد.

نتایج تحقیقات نیلی پور طباطبایی و هاشمی [۲] و میرمحمدی و معرفت [۳۵] نشان می‌دهد که میان عدالت و سکوت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، به طوری که سکوت نیز با افزایش آگاهی از عدالت رشد فزاینده‌ای خواهد داشت. بدین صورت که اگر در سازمانی افراد احساس نمایند که عدالت در سطوح مختلف رعایت نمی‌شود، ممکن است به یکی از رفتارهای مخرب سازمانی روی آورند، همچون پرخاشگری، کم‌کاری، ایجاد اختلال در نظم کاری و یا به



صورت خاموش و با ایجاد سکوت در برابر تمامی واکنش‌های سازمانی مخالفت خود را نسبت به میزان عدالت سازمانی ابراز می‌نمایند.

فرضیه دوم: عدالت سازمانی بر آوای سازمانی تأثیر مثبت دارد.

براساس تحقیق دوستدار و همکاران [۱] زمانی که کارکنان به این نتیجه برسند که منابع سازمان به شکل منصفانه‌ای توزیع می‌گردد و در واقع عواید سازمانی بر مبنای میزان تلاشی که صرف می‌شود تخصیص می‌گردد، آوای سازمانی افزایش می‌یابد.

فرضیه سوم: عدالت سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

پژوهش‌های سازمانی نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین عدالت و تعهد سازمانی برقرار است به طوری که وقتی رخدادهای ناعادلانه‌ای رخ می‌دهد وفاداری و تعهد کارکنان کاهش می‌یابد [۳۶]. دهقانیان و همکاران [۳۷] نیز با بررسی رابطه بین مؤلفه‌های عدالت و تعهد سازمانی درستی این رابطه را نشان دادند. با توجه به نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان در صورتی که در تمامی رویه‌ها و سطوح سازمانی از رویکردهای مختلف عدالت برخوردار شوند سعی در ارائه رفتاری جهت واکنش نسبت به عدالت یا بی‌عدالتی در سازمان می‌شوند؛ یکی از پیامدهای رفتاری کارکنان در قبال برخورداری از عدالت سازمانی، حفظ تعهد خود به سازمان است.

فرضیه چهارم: سکوت سازمانی بر سطح تعهد سازمانی تأثیر منفی دارد.

افشاری و همکاران [۳] و محمودی و همکاران [۳۸] نشان دادند که رابطه سکوت و تعهد سازمانی یک رابطه معکوس است، بدین صورت که هر اندازه پدیده سکوت در سازمان بیشتر باشد تعهد سازمانی کارکنان کاهش می‌یابد. نارضایتی از سازمان و عدم امکان جایگزین مناسب برای ترک سازمان، سکوت و بی‌تفاوتی را ایجاد می‌کند که در نهایت موجب ایجاد عدم تعهد در سازمان می‌شود.

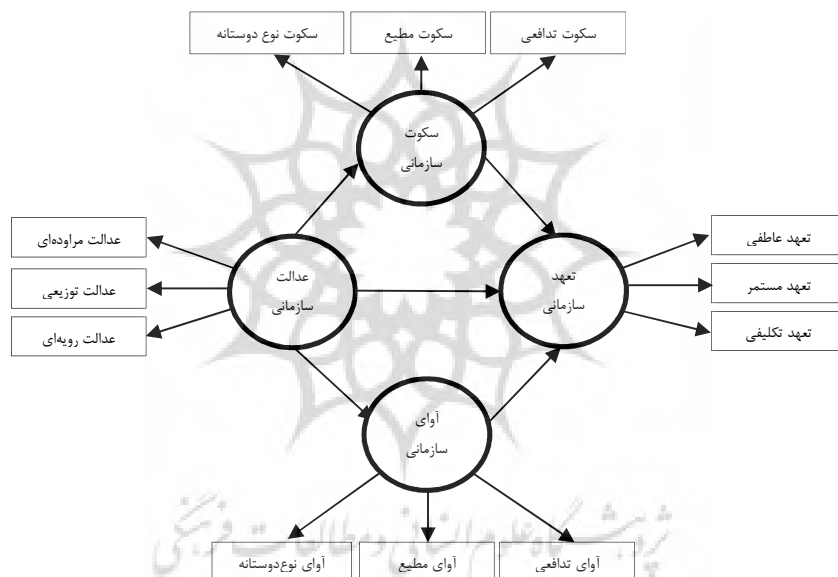
فرضیه پنجم: آوای سازمانی بر سطح تعهد سازمانی تأثیر مثبت دارد.

پژوهش‌های رفتاری نشان می‌دهد با افزایش آوای سازمانی مسئولیت‌پذیری و سطح تعهدات سازمانی افزایش می‌یابد [۳۹]. همچنین دوستدار و همکاران [۱] درستی این رابطه را نشان دادند. از نظر تئوری‌های انگیزشی نیز مشارکت کارکنان در امور سازمان و مشارکت در تصمیم‌گیری منجر به ایجاد احساس مسئولیت نسبت به امور می‌شود که در نهایت موجب تعهد نسبت به امور و سازمان می‌شود.

فرضیه هشتم: عدالت سازمانی از طریق سکوت سازمانی بر سطح تعهد سازمانی تأثیر منفی دارد.

فرضیه نهم: عدالت سازمانی از طریق آوای سازمانی بر سطح تعهد سازمانی تأثیر مثبتی دارد.

با بهره‌گیری از ادبیات رفتار سازمانی و با توجه به کاستی‌های موجود در ادبیات موضوع، مدل زیر برای بیان تأثیر عدالت سازمانی از طریق متغیرهای میانجی سکوت و آوای سازمانی بر تعهد سازمانی طراحی و در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی

طرح پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی است. تحقیق

کاربردی است، چرا که نتایج تحقیق می‌تواند در مدیریت کارکنان بانک و اتخاذ راه‌کارهایی برای بهبود مؤثر واقع شود. با توجه به نوع الگوی مفهومی این روش تحقیق از نوع توصیفی و از شاخه همبستگی است. برای تحلیل داده‌های حاصل از پرسش‌نامه و ارزیابی روابط بین متغیرها و ارزیابی مدل از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کردیم. نرم‌افزار مورد استفاده برای این منظور Smart PLS است. برای بررسی روایی پرسش‌نامه از روایی محتوایی (مبتنی بر ادبیات موضوع و نظر خبرگان) و روایی سازه (مبتنی بر روایی همگرا و واگرا) استفاده شد. به منظور بررسی پایایی ابزار گردآوری داده از آلفای کرونباخ استفاده شد.

جامعه و نمونه آماری

در این پژوهش با توجه به در دسترس بودن فهرست جامعه، روش نمونه‌گیری خوشه‌ای به کار گرفته شد. جامعه آماری این تحقیق را کارکنان بانک‌های تجاری (تجارت، صادرات، ملت، ملی و سپه) در شعب استان‌های تهران، قم و شیراز تشکیل می‌دهند. حجم نمونه کارکنان ۲۵۰ نفر در نظر گرفته شد. از ۲۵۰ پرسش‌نامه‌ای که بین کارکنان توزیع شده بود، در نهایت ۲۱۰ پرسش‌نامه برگشت داده شد.

روایی و پایایی پژوهش

با توجه به استفاده از نظرات چند تن از استادان و متخصصان حوزه مدیریت برای ارزیابی پرسش‌های پرسش‌نامه، روایی محتوایی پژوهش در حد مناسبی ارزیابی شده است، همچنین جهت تضمین روایی محتوایی براساس بازخور متخصصان و به منظور کاهش ابهامات، پرسش‌نامه اولیه اصلاح و پرسش‌نامه نهایی تدوین شد. برای تأیید روایی پرسش‌نامه‌ها و در نتیجه همگرایی پرسش‌های پرسش‌نامه‌ها لازم است روایی همگرایی سنجیده شود [۴۰]. روش میانگین واریانس تبیین شده (AVE) یکی از مفیدترین روش‌ها در این زمینه است که در تحقیق حاضر از آن استفاده شده است. به منظور سنجش پایایی پرسش‌نامه‌ها و سازگاری درونی هر کدام از سازه‌ها از روش‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. کرونباخ میزان استاندارد بالای ۰/۷ را برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مقدار بالای ۰/۶ را برای بیان کرده‌اند. نتایج ضرایب ذکر شده برای متغیرهای پژوهش پایایی و روایی مناسبی را برای پرسش‌های پژوهش نشان می‌دهد که در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳ پایایی و روایی پرسش‌های پژوهش

متغیر	مخفف	AVE	CR	آلفای کرونباخ	منبع
سکوت تدافعی	ORCSI	۰/۶۶	۰/۸۵	۰/۸۰	مؤلفان
سکوت مدافع	DEFSI	۰/۷۱	۰/۸۹	۰/۸۵	مؤلفان
سکوت دوستانه	PROSI	۰/۶۸	۰/۸۱	۰/۷۸	مؤلفان
آوای تدافعی	DEFVO	۰/۷۹	۰/۸۷	۰/۸۳	مؤلفان
آوای مدافع	ORGVO	۰/۶۸	۰/۸۳	۰/۷۶	مؤلفان
آوای دوستانه	PROVO	۰/۷۸	۰/۸۲	۰/۷۴	مؤلفان
عدالت مراوده‌ای	JU1	۰/۸۳	۰/۸۱	۰/۷۸	اسمیت ^{۱۱} (۱۹۹۸)، مؤلفان
عدالت رویه‌ای	JU2	۰/۷۶	۰/۸۶	۰/۸۳	اسمیت (۱۹۹۸)، مؤلفان
عدالت توزیعی	JU3	۰/۶۳	۰/۹۰	۰/۸۶	اسمیت (۱۹۹۸)، مؤلفان
تعهد سازمانی	COMT	۰/۶۷	۰/۸۹	۰/۸۵	ناهاپیت و گوشال (۱۹۹۸)، مؤلفان

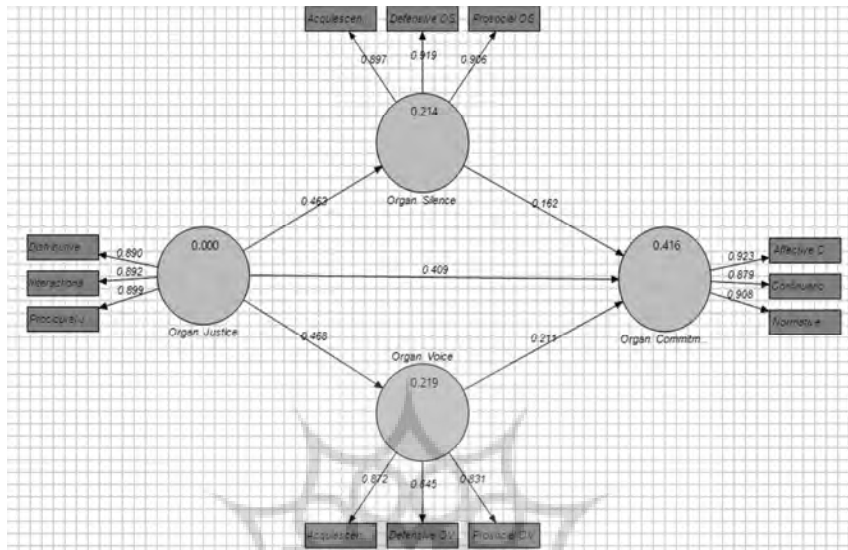
آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی

تحلیل داده‌های گردآوری شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری شامل سه مرحله تحلیل مدل‌های اندازه‌گیری، تحلیل مدل ساختاری و تحلیل مدل کلی است. آزمون مدل اندازه‌گیری انعکاسی در سه مرحله آزمون پایایی، آزمون روایی و آزمون کیفیت صورت می‌گیرد. طبق خروجی کلی نرم‌افزار کلیه بارهای عاملی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی بالای ۰/۴ بوده است و در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار هستند (شکل ۲). پایایی مرکب و آلفای کرونباخ در مدل کلی برای متغیرهای تحقیق در مدل بالاتر از ۰/۷ به دست آمده که نشان از سازگاری درونی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی تحقیق است (جدول ۵).

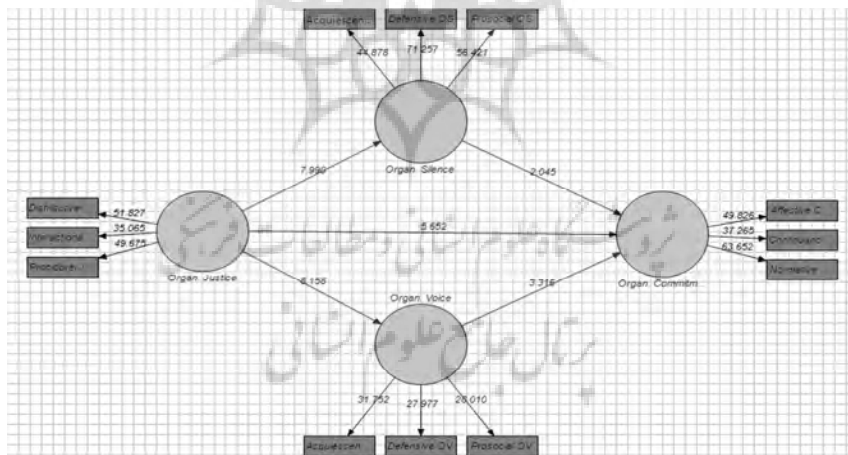
جدول ۵ مقادیر روایی همگرا و پایایی سازه‌های مدل

شاخص‌های پایایی و روایی همگرا				بار عاملی	کویه	متغیر
آلفا کرونباخ	پایایی مرکب < ۰/۷	میانگین واریانس استخراج شده < ۰/۵	مقدار معناداری			
۰/۸۷۴	۰/۹۲۳	۰/۷۹۹	۵۱/۸۲۷	۰/۸۹۰	عدالت توزیعی	عدالت سازمانی ^{۱۲}
			۴۹/۶۷۵	۰/۸۹۹	عدالت رویه‌ای	
			۳۵/۶۷۵	۰/۸۹۲	عدالت مراوده‌ای	
۰/۸۹۳	۰/۹۳۳	۰/۸۲۳	۴۴/۸۷۸	۰/۸۹۷	سکوت مطیعانه	سکوت سازمانی ^{۱۳}
			۷۱/۲۵۷	۰/۹۱۹	سکوت تدافعی	
			۵۶/۴۲۱	۰/۹۰۶	سکوت دوستانه	
۰/۸۰۷	۰/۸۸۶	۰/۷۲۲	۳۱/۷۵۲	۰/۸۷۲	آوای مطیعانه	آوای سازمانی ^{۱۴}
			۲۷/۹۷۷	۰/۸۴۵	آوای تدافعی	
			۲۸/۰۱۰	۰/۸۳۱	آوای دوستانه	
۰/۸۸۸	۰/۹۳۰	۰/۸۱۷	۴۹/۸۲۶	۰/۹۲۳	تعهد عاطفی	تعهد سازمانی ^{۱۵}
			۳۷/۲۶۵	۰/۸۷۹	تعهد مستمر	
			۶۳/۶۵۲	۰/۹۰۸	تعهد هنجاری	

برای بررسی اعتبار درونی متغیرهای مکنون، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ نشان‌دهنده همسانی یا اعتبار درونی مدل اندازه‌گیری انعکاسی است. این شاخص برای متغیرهای تحقیق در مدل بالاتر از ۰/۵ به دست آمد. برای سنجش روایی واگرا (تشخیصی) آزمون بار عرضی مورد استفاده قرار گرفت. نتایج جدول ۶ حاکی از آن است که متغیرهای مدل طبق آزمون بار عرضی از روایی تشخیصی مناسبی برخوردار هستند. کیفیت مدل اندازه‌گیری انعکاسی توسط شاخص اشتراک با روایی متقاطع محاسبه می‌شود. طبق نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار شاخص CV Com برای متغیرهای عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، آوای سازمانی و تعهد سازمانی به ترتیب ۰/۵۶۳، ۰/۶۰۸، ۰/۴۲۸ و ۰/۵۹۹ است که همگی مثبت و کیفیت مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی اثبات می‌شود.



شکل ۲ ضرایب مسیر مدل ساختاری تحقیق



شکل ۳ ضرایب معناداری مدل‌های ساختاری در سطح اطمینان ۹۵٪



سه معیار اصلی برای آزمون مدل‌های ساختاری در تحلیل مدل‌های ساختاری به کمک رویکرد حداقل مربعات جزئی وجود دارد: ۱- شاخص ضریب تعیین (R^2)؛ ۲- معناداری ضرایب مسیر (بتا)؛ و ۳- شاخص افزونگی یا ارتباط پیش‌بین. مقادیر ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ شاخص ضریب تعیین برای متغیرهای مکنون درون‌زا (وابسته) در مدل مسیر ساختاری (درونی) به ترتیب قابل توجه متوسط و ضعیف توصیف شده است [۴۱، ص ۷۰]. طبق شکل ۲ مقدار R^2 به دست آمده برای متغیرهای انعکاسی شده سکوت سازمانی، آوای سازمانی و تعهد سازمانی به ترتیب برابر با ۰/۲۱۴، ۰/۲۱۹ و ۰/۴۱۶ است.

کیفیت مدل ساختاری توسط شاخص افزونگی محاسبه می‌شود. طبق نتایج حاصل از خروجی نرم‌افزار، شاخص CV Red برای متغیرهای عدالت سازمانی، سکوت سازمانی، آوای سازمانی و تعهد سازمانی به ترتیب، ۰/۵۶۳، ۰/۱۷۲، ۰/۱۵۵ و ۰/۳۲۹ است که همگی مثبت و کیفیت مدل ساختاری اثبات می‌شود. یکی دیگر از شاخص‌های تأیید روابط در مدل ساختاری معنادار بودن ضرایب مسیر که در جدول ۷ نمایش داده شده است.

جدول ۷ معناداری ضرایب مسیر در سطح اطمینان ۹۵٪

روابط	ضریب مسیر	مقدار معناداری	تأیید/رد
عدالت سازمانی <<<< سکوت سازمانی	۰/۴۶۳	۷/۹۹۰	تأیید
عدالت سازمانی <<<< آوای سازمانی	۰/۴۶۸	۸/۱۵۸	تأیید
عدالت سازمانی <<<< تعهد سازمانی	۰/۴۰۹	۵/۶۵۲	تأیید
سکوت سازمانی <<<< تعهد سازمانی	۰/۱۶۲	۲/۰۴۵	تأیید
آوای سازمانی <<<< تعهد سازمانی	۰/۲۱۱	۳/۳۱۶	تأیید

بر اساس نتایج معناداری ضرایب مسیر، پنج فرضیه اول تحقیق که به بررسی اثر مستقیم بین متغیرها اختصاص داشت، پذیرفته می‌شوند. اثرات مثبت عدالت سازمانی بر سکوت سازمانی و آوای سازمانی، اثر مثبت عدالت سازمانی و آوای سازمانی بر تعهد سازمانی و نیز اثر منفی سکوت سازمانی بر تعهدات سازمانی تأیید می‌شود. به منظور بررسی دو فرضیه دیگر تحقیق که اختصاص به میانجیگری دو متغیر سکوت سازمانی و آوای سازمانی در رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی داشت، از سه فرمول به صورت جداگانه استفاده شد. اولین

فرمول فرمول سوپل^{۱۶} بود که رایج‌ترین روش برای تحلیل اثر غیرمستقیم و بررسی اثر میانجیگری است [۴۲]. دومین فرمول فرمول آرویان^{۱۷} است. سومین فرمول نیز مربوط به مطالعه گودمن^{۱۸} (۱۹۶۰) بود که معروف به همین نام است [۴۲]. در صورتی که مقدار Z-Value در این آزمون‌ها بالاتر از ۱/۹۶ به دست آید و سطح خطا کمتر از ۰/۰۵ باشد، به معنای معناداری اثر میانجیگری است. نتایج بررسی اثر میانجیگری دو متغیر سکوت سازمانی و آوای سازمانی در جدول ۸ ارائه شده است. نتایج بیانگر معناداری اثر میانجیگری این دو متغیر در هر سه فرمول است، اما اثر میانجیگری آوای سازمانی بیشتر از سکوت سازمانی است.

جدول ۸ نتایج تحلیل اثر میانجیگری

متغیر میانجیگری	فرمول	مقدار معناداری	سطح خطا	تأیید/عدم تأیید
سکوت سازمانی (رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی)	سوپل	۱/۹۸۱	۰/۰۴۷	تأیید
	آرویان	۱/۹۶۶	۰/۰۴۹	تأیید
	گودمن	۱/۹۹۵	۰/۰۴۵	تأیید
آوای سازمانی (رابطه بین عدالت سازمانی و تعهد سازمانی)	سوپل	۳/۰۷۱	۰/۰۰۲	تأیید
	آرویان	۳/۰۵۲	۰/۰۰۲	تأیید
	گودمن	۳/۰۹۱	۰/۰۰۱	تأیید

تمام هفت فرضیه این تحقیق که شامل پنج فرضیه اثر مستقیم و دو فرضیه اثر میانجیگری بود، تأیید شد. جدول ۹ سه نوع اثر مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل بین متغیرها را نشان می‌دهد.

جدول ۹ اثر مستقیم، غیرمستقیم و کل

اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل
۰/۴۶۳	-	۰/۴۶۳
۰/۴۶۸	-	۰/۴۶۸
۰/۴۰۹	۰/۱۷۶	۰/۵۸۳
۰/۱۶۲	-	۰/۱۶۲
۰/۲۱۱	-	۰/۲۱۱



بررسی مدل کلی تحقیق آخرین مرحله در تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری است. برای بررسی مدل کلی تحقیق از شاخص نیکویی برازش (GOF) استفاده شد. این شاخص به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. حدود این شاخص بین صفر و یک بوده و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب بیانگر مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF است [۴۱، ص ۷۳]. شاخص GOF برای مدل تحقیق برابر ۰/۴۷۳ به دست آمده است که مطلوبیت کلی مدل را نشان می‌دهد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که عدالت در سازمان‌ها بر سطح تعهدات سازمانی اثرگذار است. این نتیجه با یافته‌های پژوهشی ژیانگ و همکاران [۴۳]، دهقانیان و همکاران [۳۷]، چاراش و همکاران [۱]، میرمحمدی و معرفت [۳۵] و نیز نیلی‌پور طباطبایی و هاشمی [۲] هم‌راستا و آن‌ها را تأیید می‌کند. پس استقرار سیستم عادلانه در بسیاری از سازمان‌ها از جمله عوامل مؤثر بر تعهد کارمندان است و می‌توان با نیازسنجی از نوع عدالت مورد انتظار کارمندان در این راستا اقدامات لازم را انجام داد. سازمان‌ها همچون بانک‌های تجاری می‌توانند در راستا ارتقا سه مؤلفه عدالت مراوده‌ای، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی اقداماتی انجام دهند؛ با استفاده از سیستم یکپارچه ارائه بازخورد نظرات کارمندان به عدالت مراوده‌ای در بانک‌های تجاری کمک کنند و از طریق تجزیه و تحلیل سیستم‌ها، عدالت رویه‌ای را اجرا نمایند، همچنین با رعایت عدم تبعیض در ارائه خدمات کاری و رفاهی به کارمندان عدالت توزیعی را فراهم سازند.

وجود رابطه منفی پیش‌بینی شده بین سکوت سازمانی و سطح تعهدات سازمانی گویای این مسأله حائز اهمیت است که باید در بانک‌های تجاری به دنبال کاهش سکوت در جهت افزایش مشارکت و بهره‌وری کارکنان بود. این نتایج با نتایج تحقیق افشاری و همکاران [۳] و محمودی و همکاران [۳۸] هم‌راستا است. زمانی که یک سیستم جو سکوت را تقویت می‌کند، دیدگاه‌ها، عقیده‌ها و ترجیحات متنوع و اهدافی که در سازمان وجود دارند احتمالاً مشوق اظهار نظر نخواهند بود؛ از این رو چنین سیستمی وارد فرآیندی می‌شود که نخواهد توانست اهداف خود را به طور مناسب تحقق ببخشد و به دنبال تلاش برای یادگیری از تجربیات نیست. در حقیقت چنین سیستمی در راهی گرفتار می‌گردد که اثرات منفی سکوت بر مشارکت و تعهد کارکنان

سازمان در آن تقویت خواهد شد. در سازمان‌هایی که در آن قواعد سکوت حکم فرماست و این سازمان‌ها هیچ‌گونه توجهی به نظرات کارکنان، نگرش‌ها و مشکلاتشان ندارد، کارکنان از ابراز دیدگاه‌های خود اجتناب می‌کنند و معمولاً برای حل مشکلات سازمانی تلاشی نمی‌کنند. در سازمان‌هایی که خطر قابل توجهی وجود دارد مانند فرودگاه‌ها و بیمارستان‌ها باید به مقوله سکوت کارمند توجه ویژه داشته باشند و این موضوع به این دلیل است که اشتباهات ناشی از سکوت کارکنان در این سازمان‌ها می‌تواند منجر به از دست دادن زندگی یا هزینه‌های خطرناک جدی به سازمان شود.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که آوای سازمانی بر سطح تعهدات سازمانی اثرگذار است. این نتیجه با یافته‌های پژوهشی وانگ و همکاران [۳۹] و دوستدار و همکاران [۱] هم‌راستاست و آن‌ها را تأیید می‌کند. مدیران و کارکنان باید هر دو برای غلبه بر سکوت و ایجاد فضای همکاری و مشارکت در محیط کاری خود تلاش نمایند. مدیران می‌توانند با توانمندسازی کارکنان و داشتن اعتماد نسبت به آن‌ها در این جهت گام بردارند. کارکنان نیز باید به طور مستمر توانمندی‌های خود را به مدیران نشان داده و از صحبت کردن ترس نداشته باشند.

به طور کاربردی به مدیران بانک‌های تجاری توصیه می‌شود به مفهوم عدالت و سازوکار این مفهوم در سیستم‌ها و رویه‌های جاری خود توجه کرده و از ارتباط میان عدالت و تعهد سازمانی منتفع شوند [۴۳]، و جهت افزایش تعهد سازمانی نسبت به ایجاد و یا اصلاح و بهبود عدالت در رویه‌های سازمانی خود اقدام کنند، همچنین از آن‌جا که رفتار مدیر نقش مهمی در آوا و سکوت کارکنان ایفا می‌کند [۴۴] پیشنهاد می‌شود که ایشان بیشتر با مفاهیم سکوت و آوای سازمانی آشنا شده، علل آن را بررسی کرده و از ارتباط میان این عوامل و تأثیرگذاری آن بر تعهد سازمانی آگاه شوند. پیشنهاد ما به سازمان‌ها و مدیران ایشان براساس نتایج پژوهش این است که نسبت به بررسی علل سکوت و آوای سازمانی و انواع آن در سازمان خود اقدام کرده و جهت افزایش تعهد نسبت به کاهش انواع سکوت و افزایش انواع آوای سازمانی تلاش نمایند. در خصوص کاهش سکوت سازمانی، از آن‌جا که دلیل اصلی آن ترس است، این ترس باید به هر وسیله‌ای در هر نوع سازمانی کاهش یابد. ناپایداری شغلی و نیز شرایط کار ضعیف سبب افزایش این احساس ترس می‌شوند [۴۴].

در زمینه آوای سازمانی شواهد تجربی نشان می‌دهد، آوا در بسیاری از سازمان‌ها



سرکوب شده و کارکنان اغلب از مشارکت در آوای سازمانی خودداری می‌کنند، به ویژه هنگامی که ممکن است برداشت منفی یا خطرناکی از اطلاعات شود [۴۵]؛ بنابراین مدیران باید تلاش کنند از سرکوب آوای کارکنان جلوگیری کرده و جو سازمان خود را به گونه‌ای فراهم آورند که برداشت سوء از آوای کارکنان به پایین‌ترین حد خود برسد.

به عنوان آخرین پیشنهاد کاربردی این پژوهش به مدیران توصیه می‌شود که به بهبود و افزایش مهارت‌های مورد نیاز خود و کارکنان در زمینه مدیریت آوا و سکوت کارکنان اهتمام ورزند؛ چرا که با توجه به نقش مهم رفتار مدیر در آوا و سکوت کارکنان، فقدان مهارت‌های سیاسی سازمانی مدیران و کارکنان منجر به سکوت سازمانی می‌شود [۴۴].

این تحقیق ما را ترغیب می‌کند تا در تحقیقات آتی الگوهای دیگر سکوت سازمانی را شناسایی کرده و راه‌های مقابله با آن را تشخیص دهیم، همچنین با استفاده مدل‌های ارزیابی مختلف می‌توان میزان سکوت در سازمان‌ها را برای مقابله با آن اندازه‌گیری کرد. عناوین پروژه‌های زیر برای انجام تحقیقات بیشتر در حوزه تعهدات سازمانی به محققان آینده پیشنهاد می‌شود:

- ارتباط بین عدالت، تعهدات کارمندان، کیفیت خدمات و وفاداری در بانک‌ها،
- موانع ساختاری بانک‌ها و ارتباط آن با سکوت سازمانی،
- عوامل تسهیل‌کننده آوا سازمانی در مناسبات بین سازمانی،
- تأثیر عملکرد شغلی کارکنان و تعهد سازمانی آن‌ها به عنوان متغیرهای میانجی مدل،
- تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر تعهدات در کنار سرمایه اجتماعی،
- طراحی مقیاسی جامع جهت سنجش میزان تعهدات از طریق رضایت شغلی در بانک‌های تجاری،
- شناسایی و رتبه‌بندی توأم عوامل مثبت و منفی سکوت و آوای سازمانی در بانک‌ها با هدف ایجاد یک رویه پایدار در رفتار کارمندان.

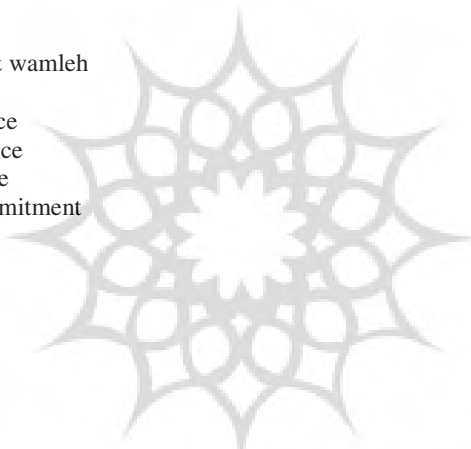
محدودیت‌های پژوهش

نداشتن امکان بررسی تمامی عوامل سازمانی موجود در سازمان در جهت تقویت و تعیین اثرگذاری بر موضوع تعهد سازمانی از جمله محدودیت‌های پژوهش از نظر موضوعی است، همچنین یکی دیگر از محدودیت‌های این تحقیق نداشتن دسترسی کامل به تمام کارکنان و ایجاد

ارتباط مستقیم با کارکنان است.

پی‌نوشت‌ها

1. Acquiescent Silence
2. Defensive Silence
3. Prosocial Silence
4. Organizational Voice
5. Prosocial Voice
6. Defensive Voice
7. Acquiescent Silence
8. Adams
9. Greenberg
10. Fernandes & wamleh
11. Smith
12. Organ. Justice
13. Organ. Silence
14. Organ. Voice
15. Organ. Commitment
16. Sobel
17. Aroian
18. Goodman



منابع

- [1] Doostar, M., Ismailzadeh, M. and Hosseini, H. (2014). "The Relationship between Organizational Silence, Organizational Justice and Organizational Commitment and Emotional Commitment in Organizations". *Tomorrow's Management Quarterly*. 40, pp. 36-19.
- [2] Nilipourtabatabaei, S.A. and Hashemi, N (2014). "Investigating the Relationship between Organizational Justice and Organizational Silence with Organizational Commitment: Shahid Tondoogan Petrochemicals", National Conference on New Approaches to Business Management, Tabriz, Tabriz University and Industrial Management Organization.



- [3] Afshari, A. A., Rostambeigi, N. and Nazari, A (2014). "Investigating the Organizational Silence and Employee Organizational Commitment", The First Conference on Economics and Applied Management with the National Approach, Babolsar, Research Center of North Trod.
- [4] Pinder, C. C. and Harlos, K. P. (2001). 'Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice'. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. New York: JAI Press, 331-69.
- [5] Morrison, E. and Milliken, F. (2000), "Sounds of Silence", *Academy of Management Review*, Vol. 25, pp. 31-35.
- [6] Maria, W. D. (2006), "Brother Secret, Sister Silence: Sibling Sins Against Managerial Integrity", *Journal of Business Ethics*, pp. 219-234
- [7] Vakola, M. and Bouradas, D. (2005), "Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation", *Employee Relations Journal*, Vol. 27, No. 5.
- [8] Dan, I., Jun, W. and Jiu-cheng, M. (2009), "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company".
- [9] Dyne, L. V., Ang, S., Botero, C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*.
- [10] Kahn, W. A. (1990). 'Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work'. *Administrative Science Quarterly*, 33, 692-724.
- [11] Korsgaard, M. A., Meglino, B. M. and Lester, S. W. (1997). 'Beyond helping: do other-oriented values have broader implications in organizations?', *Journal of Applied Psychology*, 82, 160-77.
- [13] Bies, R. J. and Shapiro, D. L. (1988). 'Voice and justification: their influence on procedural fairness judgments'. *Academy of Management Journal*, 31, 676-85.
- [12] Zhou, J. and George, J. M. (2001). 'When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice'. *Journal of Applied Psychology*, 44, 682-96.

- [14] Lind, E. A., Kanfer, R. and Earley, P. C. (1990). 'Voice, control, and procedural justice: instrumental and noninstrumental concerns in fairness judgments'. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 952-9.
- [15] Berry, L., & Seiders, K. (1998), Service fairness: what it is and why it matters?, *Academy of management executive*, 12 (2), pp. 8-20.
- [16] Seyyedjavadin, S. R., Taheriattar, G. and Farahi, M. M. (2008). "Understanding the Effect of Organizational Justice Dimensions on Various Aspects of Job Satisfaction and Organizational Satisfaction". *Business Management*. 1, pp. 70-55.
- [17] Deconinck, J. B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support On Marketing Employees' Level of Trust", *Journal of Business Research*, Vol 63, No12, pp. 1349-1355
- [18] Mowen, J. C., & Grove, S. J., Search behavior, price paid, and the comparison other an equity theory analysis of post – purchase satisfaction. In R.L. Day & H.K. Hunt (Eds). *International fare in consumer-satisfaction and complaining behavior* Bloomington: Indiana university school of business, 1983, pp. 57-63.
- [19] Azar, A. Alipourdarvish, Z. & Danaeifard, H. (1389). A fuzzy approach to the perception of justice within the framework of the fairness theory of the Mellat Bank. *Management Studies in Iran*, 14 (No. 3, 68).
- [20] Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: Mediated multifocal model. *Journal of Management*, 35 (1), pp. 112 – 125.
- [21] Lura, J. K., & Allan, L. (2002). The injustice of others: social reports and the integration of others experiences in organizational justice judgments, organizational behavior and human design processes, 89, 1, pp. 906-924.
- [22] Goodwin, C. & Ross, L. (1992). Consumer responses to service failures influence of procedural and interactional fairness perception. *Journal of business research*, 25, pp. 149-163.



- [23] Levy, P. E. & Williams, J. R. (1998). The role of perceived system Knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organization commitment, *Journal of organizational behavior*, pp. 53-65.
- [24] Tax, S.S. & Chadrashekar, M. (1998). Customer evaluation of service complaint experiences: implication for relationship. *Journal of Marketing*, 62, pp. 60-76.
- [25] Amirkhani, T. and Pourezate, A. A. (2008). "A Template on the Possibility of Social Capital Development in the Light of Organizational Justice in Government Organizations", *Journal of Public Administration*, 1, pp. 19-32.
- [26] Maureen, L. A. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational behavior and human decision processes*, 89, pp. 803-812.
- [27] Ahmadi, P. and Pourashraf, Y. A. (2007). "Customer Satisfaction in Commercial Banks", *The Constantinople of Humanities*, 3, pp. 29-58.
- [28] Gautam, T., Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., Davis, A., (2005). Organizational citizenship behavior and organizational commitment in Nepal. *Asian J. Soc. Psychol.* 8, 305-314.
- [29] Meyer, J., Srinivas, E., Jaydeep, L., Laryssa, T., (2007). Employee commitment and support for an organizational change: test of the three-component model in two cultures. *J. Occup. Organ. Psychol.* 80 (2), 185-211.
- [30] Robbins, Stephen P. (2005), *Essential of Organizational Behavior*, eighth edition, Prentice. Hall.
- [31] Derry, J.P., Iverson, R.D. (1998). *Antecedents and Consequences of dual and Unilateral Commitment: A Longitudinal Study*. University of Melbourne. Working Paper in HRM & IR, 1, 11-20.
- [32] Mowday, R., Porter, L., Steers, R., (2000). *Employee-organizational Linkage: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- [33] Mathieu, J., & Zajac, D. M. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological*

Bulletin, 108, 171–194.

- [34] Beiginia, A., Sardari, A., & Ashourizadeh, A., (1391). The Relationship between Individual and Organizational Values with Organizational Commitment of Al-Mahdi Company Employees of Hormozgan Province. *Management Researches in Iran*, 17 (2), 19-42.
- [35] Mirmohammadi, Seyed Mohammad; Marefat, Arezoo (2014). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on Organizational Commitment, *International Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773-1789.
- [36] Charash, Y C. and Spector, P. E. (2001). "The role of justice in organizations: A Meta analysis". *Organizational Behavior & Human Decision Process*.vol 86.No2.
- [37] Dehghanyan, H. Sabur, I. and Hojjati, A. R. (2013). "Investigating the Relationship between Organizational Justice Structure and Organizational Commitment in an Insurance Company". *Insurance research note*, 2, pp. 153-180.
- [38] Mahmoudi, O. Derakhshani, O. and Rukhandeh, N. (1393). "Investigating the Factors Affecting Organizational Silence and Its Relation to Employee's Commitment, Motivation and Job Satisfaction", Second National Conference on Management Dynamics, Economic Development and Financial Management, Shiraz, Pandar Andish Rahpo Co., Tehran, Iran.
- [39] Wang, Qian. Weng, Qingxiong. Ashkanasy, Neal M. (2014) "Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender", *Journal of Vocational Behavior* Volume 84, Issue 3, Pages 431–441.
- [40] Andalibardakani, D., Keshavarz, P., (1395). Study of Green Product Development and its Effect on Customer's Subjective Image Using Structural Equation Modeling Approach (Case Study: Food Industries of Yazd Province). *New research in decision making*, 1 (3), 85-112.
- [41] Mohsenin, S. and Esfidani, M. R. (1393). "Structural equations based on partial least squares approach: with the help of Smart-PLS software". Tehran: Mehraban Publishing.

- [42] Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- [43] Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: a cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 973-1004.
- [44] Akbarian, A., Ansari, M. E., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review organizational silence factors. *Journal of Scientific Research and Development*, 2(1), 178-181.
- [45] Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behaviour and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal* 50, pp. 869-884

